



UPRAVLJANJE PERFORMANSAMA I ZARADAMA

Dragoslav Slovi
Ivan Tomaševi
Dragana Stojanovi
Barbara Simeunovi

Beograd, 20.02.2015.

Nastavnici i saradnici

- Dragoslav Slović
 - Kabinet: 212
 - E-mail: dslovic@fon.bg.ac.rs
 - Konsultacije: sreda 17-18
- Saradnici
 - Ivan Tomašević tomasevici@fon.bg.ac.rs
 - Barbara Simeunovic tisma@fon.bg.ac.rs
 - Dragana Stojanovic stojanovicd@fon.bg.ac.rs
 - Kabinet 311c - Lin centar, Centar za inženjering procesa, Laboratorija za proučavanje rada

Način polaganja

- Projektni zadatak
 - Vrednovanje rada metodom bodovanja u preduzeću_____
 - 52 poena
 - 30 radnim mesta
 - Može timski rad
- Teorijski deo
 - 2 kolokvijuma
 - 48 poena
- Radionice

Sadržaj projektnog zadatka

0	Naslovna strana
1	Definisanje projektnog zadatka
2	Organizaciona šema preduzeća
3	Opis nadležnosti organizacionih jedinica
4	Tabela sistematizovanih poslova
5	Katalog vrednovanih poslova po platnim grupama
6	Katalog vrednovanih poslova po organizacionim jedinicama
7	Opisi poslova
9	Tabela platnih grupa i razreda
10	Zaključak
11	Prilog 1: Uputstvo za izradu opisa posla
12	Prilog 2: Metodologija bodovanja poslova
13	Literatura
14	Sažetak (na početku)
15	Sadržaj (na početku, posle sažetka)



ANALIZA I OPIS POSLOVA

Dragoslav Slovi
Ivan Tomaševi
Dragana Stojanovi
Barbara Simeunovi

Beograd, 20.02.2015

Postupak unapređivanja sistema zarada:

- Analiza postojećeg stanja
- Analiza i opis poslova i radnih mesta
- Vrednovanje poslova
- Stimulativno plaćanje zarada

Stari opis radnog mesta

Opis poslova medicinske sestre sa kraja 19 veka

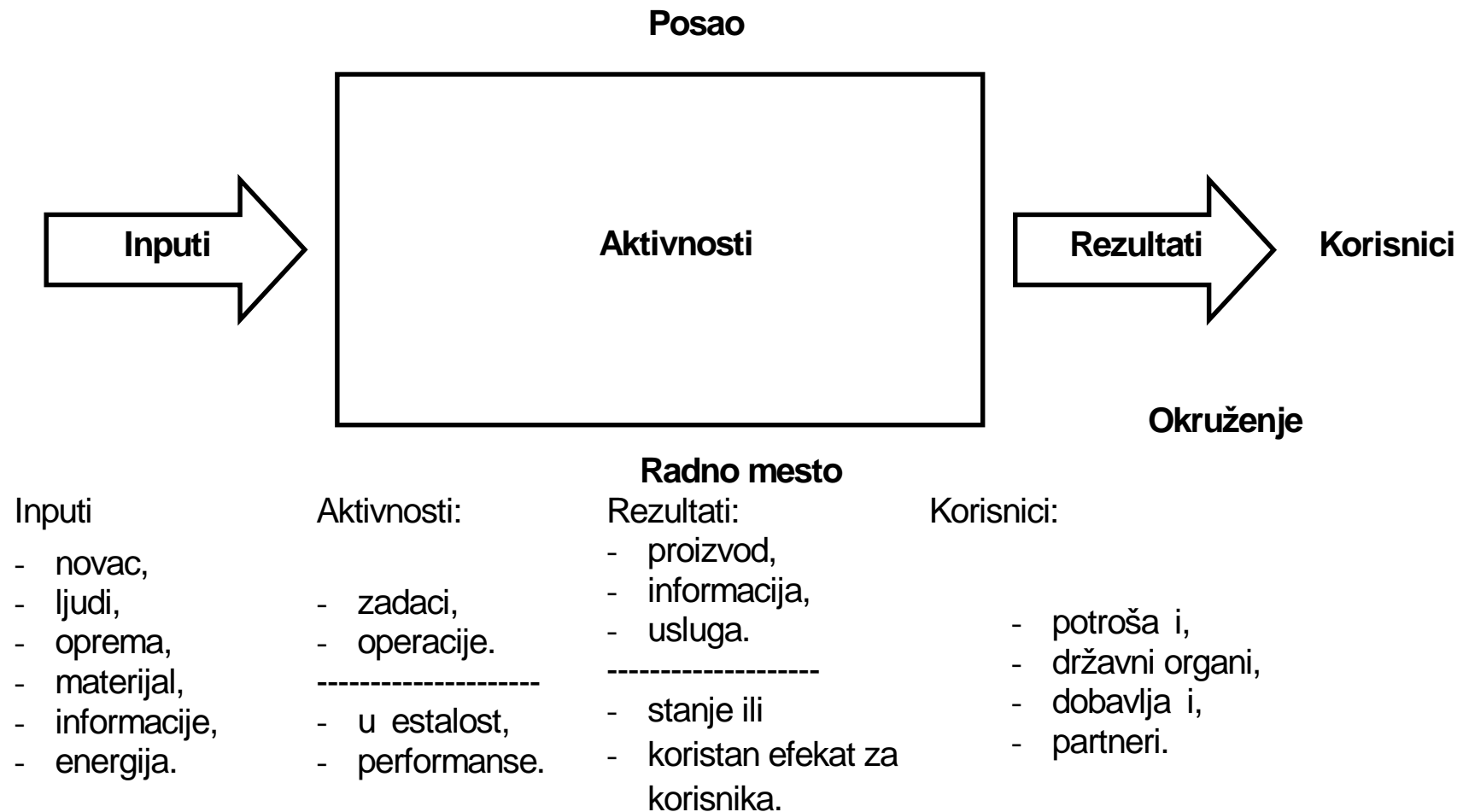
Osim brige za 50 pacijenata svaka medicinska će slediti i sledeća pravila:

1. Dnevno metite i perite podove na svom odjelu, brišite prašinu sa nameštaja pacijenata i prozorskih dasaka.
2. Održavajte jednaku temperaturu na svom odeljenju donošenjem kante uglja i loženjem peći svakodnevno.
3. Osvetljenje je važno za posmatranje stanja pacijenta. Stoga, svaki dan, dopunite kerozinske lampe, očistite ih i skratite fitilj u lampama. Prozore perite jedanput nedeljno.
4. Zabeleške medicinske sestre su važne lekaru. Održavajte svoje olovke urednima i šiljite ih prema svojoj želji.
5. Svaka se sestra javlja na dužnost u 7 sati i odlazi u 20, osim nedeljom, kada ste slobodni od podne do 2 sata ujutro.
6. Sestre u dobrim odnosima sa upravnikom dobiće svake sedmice jedno slobodno veče za izlazak ili dve večeri ukoliko redovno idu u crkvu.
7. Svaka sestra bi trebala da od mesečne zarade dobar deo ostavi na stranu, za stare dane, jer tako nikome neće biti na teret. Na primer, ako zarađujete 30\$ mesečno na stranu bi trebalo ostavljati po 15\$ svakog meseca.
8. Svaka sestra koja puši, pije alkohol u bilo kom obliku, uređuje kosu u frizerskom salonu ili često ide na ples, svojim ponašanjem daje upravniku dobre razloge da sumnja u njenu vrednost, namere i integritet.
9. Sestra koja obavlja svoje zadatke i služi pacijente i lekare, verno i bez greške, tokom pet godina, dobiće povišicu od uprave bolnice u iznosu od 5 centi na dan, ako ne postoje bolnički dugovi koji moraju biti plaćeni.

Analiza i opis poslova i radnih mesta

- Proces utvrđivanja podataka:
 - priroda posla i zadatka,
 - sredstva i materijal koji se koristi,
 - odgovornost, prava i odnosi,
 - potrebne kvalifikacije,
 - naponi u radu i
 - uslovi rada.

Analiza poslova i radnih mesta



Strukturiran opis radnog mesta

- Opšti podaci za identifikaciju radnog mesta;
- Sažet opis svrhe postojanja radnog mesta;
- Opis zadatka;
- Opis minimalno potrebnih znanja, veština i sposobnosti potrebnih za rad na radnom mestu;
- Sistematizacija zahteva rada na radnom mestu (složenost, odgovornost, uslovi rada i naponi u radu);
- Izvod iz zahteva rada (u smislu člana 24 ZOR-a).

Opis radnog mesta

JKP Gradska toplana	
Opis radnog mesta	

I Opšti podaci o radnom mestu

Organizaciona jedinica			
	Naziv	Grupa	Šifra
Sektor	Sektor finansijskih i opštih poslova		10
Služba	Služba za unovodstva		11
	Naziv	Grupa	Šifra
Radno mesto	Materijalni knjigovodstva	11	1130
	Naziv	Šifra	
Odgovorno radnom mestu	Šef za unovodstva	1110	
Rukovodi org. jedinicom			

II Opis zadataka i sistematizacija zahteva rada na radnom mestu

1. SVRHA RADNOG MESTA

Knjiženje dokumenata iz magazina materijala, kancelarijskog materijala, sitnog inventara i trgovinske robe, radi obezbeđivanja ažurnosti knjigovodstvenih isprava materijalnog knjigovodstva, korišćenjem užeg skupa znanja iz oblasti računovodstva i knjigovodstva.

2. OPIS ZADATAKA

- vodi evidencije materijala, energenata, materijala za kafe kuhinju, kancelarijskog materijala, materijala za higijenu, rezervnih delova, sitnog inventara, HTZ opreme, auto guma i robe,
- knjiži potrošnice i mesečno usaglašava stanje sa magacionerom,
- popunjava i usaglašava tebevanja sa magacionerom,
- kontroliše popisne liste i dostavlja podatke za izradu završnog računa,
- razdužuje magazin po osnovu internih zapisnika - rastur, kalo, otpis, reprezentacija, pokloni i dr.,
- obavlja i druge zadatke po nalogu neposrednog rukovodioca.

3. POTREBNA ZNANJA, VEŠTINE I SPOSOBNOSTI

Ekonomski smer, IV stepen stručne spretnosti, rad na PC, radno iskustvo kraće od 1 godine.

4. SISTEMATIZACIJA ZAHTEVA RADA

			Stepen
A)	SLOŽENOST		
A1	Znanje		
A11	Stručna spretnost	Završena četvorogodišnja srednja škola	<u>4</u>
A12	Dopunska znanja	Dopunska znanja koja se mogu steći za 4 do 6 meseci	<u>3</u>
A2	Iskustvo	IV stepen stručne spretnosti; Radno iskustvo kraće od 1 godine	<u>1</u>
A3	Sposobnosti		
A31	Analitičke i kreativne sposobnosti	Razumevanje situacija ili situacija šireg raspona koje se odnose na posao, o kojima postoje prethodna iskustva i znanja, njihova analiza, poređenje i izbor iz definisanog skupa mogući na nivou uske profesionalne ili visoke stručne kompetencije, planiranje sopstvenih i tuđih aktivnosti na realizaciji definisanog zadatka.	<u>3</u>
A32	Sposobnost komunikacije	Prijem i davanje rutinskih informacija - obaveštenja definisanog sadržaja, usmeno, pismeno ili elektronski, kako bi se obavio sopstveni posao. Komunikacija se uglavnom obavlja sa kolegama sa posla i podrazumevaju se odnosi međusobnog uvažavanja.	<u>1</u>
A4	Spretnost	Posao ima uobičajene zahteve za fizičkim sposobnostima vezanim za preciznost i brzinu.	<u>1</u>
A5	Menadžment	Izvršilac	<u>1</u>
B)	ODGOVORNOST		
B1	Odgovornost za proces	Operativne aktivnosti procesa podrške	<u>1</u>
B2	Odgovornost za bezbednost	Razumna pažnja zaposlenog prilikom obavljanja svog zadatka je potrebna radi sopstvene i bezbednosti kolega sa kojima zajednički radi, a povrede ako se slučajno dese su bez trajnih posledica. Pažljiv rad kolega može smanjiti opasnosti koje mogu nastati zbog nepažljivog rada na ovom poslu.	<u>1</u>
B3	Odgovornost za sredstva	Odgovornost za stručno i savesno korišćenje sredstava kod kojih je mala verovatnoća da se napravi šteta veća od četvrtine bruto osnovne zarade zaposlenog na tom poslu.	<u>1</u>
B4	Odgovornost za informacije	Odgovornost za izradu, čuvanje, korišćenje i uništavanje evidencija, izveštaja i sličnih dokumenata i korišćenje baze podataka.	<u>2</u>
C)	NAPORI		
C1	Mentalni naponi	Povećan nivo pažnje i koncentracije potreban za obavljanje aktivnosti kod kojih je važna preciznost - tačnost analize i obrade podataka i izrade dokumenata ili strpljenje potrebno za koordinaciju rada saradnika, kako bi se sprečile, identifikovale ili otklonile greške u radu.	<u>4</u>
C2	Fizički naponi	Kombinacija sedenja, stajanja i hodanja u slobodnom položaju uz neznatan fizički napor ili povremeni laki fizički napor, potreban za rukovanje objektima do 20 kg, tokom kraćeg vremenskog perioda.	<u>1</u>
D)	RADNI USLOVI		
D1	Radno okruženje	Posao se pretežno obavlja u zatvorenom prostoru u normalnim radnim uslovima, uz mogućnost povremenog rada u otežanim uslovima ili na terenu.	<u>1</u>
D2	Radno vreme	Normalno radno vreme u jednoj smeri	<u>1</u>

5. IZVOD IZ ZAHTEVA RADA ZA SISTEMATIZACIJU RADNIH MESTA

Šifra radnog mesta	Naziv radnog mesta	Zahtevi rada						
		Stepen stručne spretnosti	Vrsta stručne spretnosti	Radno iskustvo	Posebna znanja i sposobnosti	Posebni uslovi	Nivo rukovođenja	Grupa
1130	Materijalni knjigovodstva	IV	Ekonomski smer	Kraće od 1 godine	Rad na PC	1 / 1	1	11

Opšti podaci za identifikaciju radnog mesta

	JKP Gradska toplana
	Opis radnog mesta

I Opšti podaci o radnom mestu

Organizaciona jedinica			
	Naziv		Šifra
Sektor	Sektor finansijskih i opštih poslova		10
Služba	Služba ra unovodstva		11
	Naziv	Grupa	Šifra
Radno mesto	Materijalni knjigovo a	11	1130
	Naziv		Šifra
Odgovorno radnom mestu	Šef ra unovodstva		1110
Rukovodi org. jedinicom			

Opšti podaci za identifikaciju radnog mesta

- Naziv RM treba da bude:
 - sličan ili identičan sa nazivom koji je ranije korišćen;
 - sažet ali i konkretan tako da opisuje suštinu radnog mesta; (npr. referent računovodstva;/npr. arhivar, blagajnik, dispečer);
- Ukazuje na nivo složenosti zadatka i položaj radnog mesta u organizacionoj strukturi (npr. Stručni saradnik za imovinsko – pravne odnose, Saradnik za imovinsko – pravne odnose);
- Sva radna mesta rukovodioca službe počinju odrednicom "Šef..."

Svrha radnog mesta

- Kratak popis glavnih zadataka koji se na radnom mestu obavljaju, kao i rezultata koji se postižu i daje odgovor na pitanje: "Zašto radno mesto postoji?"
- Jednoznačno se određuje kakav je odnos zaposlenog na radnom mestu prema predmetima, informacijama i drugim ljudima ;
- Izrađuje se nakon definisanja zadataka koji se obavljaju na radnom mestu i specifikacije radnog mesta;
- Obim ovog dela opisa bude trideset do pedeset reči i piše se u infinitivu, u sadašnjem vremenu.

Svrha radnog mesta

Pitanje	Odgovor
Šta radi?	se Na radnom mestu se izvršavaju zadaci i odgovor na ovo pitanje se dobija objedinjavanjem i sažimanjem zadataka radnog mesta.
Zašto radi?	se Razlog za izvršavanje zadataka je postizanje rezultata, pa se odgovor dobija na osnovu rezultata koje treba postići i
Kako radi?	se Radi se tako što radnik koristi svoja znanja, veštine, sposobnosti i ulaže napor da bi izvršio zadatke. Odgovor na ovo pitanje se dobija na osnovu opisa potrebnih znanja, veština i sposobnosti i specifikacije zahteva rada.

Svrha RM – Materijalni knjigovođa

Knjiženje dokumenata iz magacina materijala, kancelarijskog materijala, sitnog inventara i trgovinske robe, izračunavanje ulaznih cena faktura dobavljača i kontrola popisnih lista radi obezbeđivanja ažurnosti knjigovodstvenih isprava materijalnog knjigovodstva, korišćenjem užeg skupa računovodstvenih znanja - dvojnog knjigovodstva, za koja je potrebna srednja stručna sprema, na računaru.

Pitanje	Odgovor
Šta se radi?	<i>Knjiženje dokumenata iz magacina materijala, kancelarijskog materijala, sitnog inventara i trgovinske robe, izračunavanje ulaznih cena faktura dobavljača i kontrola popisnih lista</i>
Zašto se radi?	<i>radi obezbeđivanja ažurnosti knjigovodstvenih isprava materijalnog knjigovodstva,</i>
Kako se radi?	<i>korišćenjem užeg skupa računovodstvenih znanja - dvojnog knjigovodstva, za koja je potrebna srednja stručna sprema, na računaru.</i>

Svrha RM – Transportni radnik

Manipulacija i transport svih vrsta materijala i obavljanje fizičkih poslova za potrebe proizvodnje radi snabdevanja radnih mesta potrebnim materijalom i uklanjanja materijala sa radnih mesta, korišćenjem fizičke snage i užeg skupa znanja za koja je potreban prvi stepen stručne spreme, ručno, kolicima ili ručnim viljuškarom.

Pitanje	Odgovor
Šta se radi?	
Zašto se radi?	
Kako se radi?	

Opis zadatka – pravila 1

- Broj različitih zadataka koje zaposleni obavlja na radnom mestu 5 - 9.
- Prilikom opisivanja zadataka treba se pridržavati sledećih pravila:
 - Opis svakog zadatka treba da odgovori na pitanja šta treba da se uradi i zbog toga opis zadatka počinje glagolom koji govori šta treba uraditi;
 - Opis treba da bude napisan u sadašnjem vremenu, kao da zaposleni ovog trenutka obavlja zadatak;
 - Prilikom definisanja najvažnijih zadataka moguće je koristiti sličnu formu kao kod definisanja svrhe radnog mesta (šta, kako se radi);
transportuje materijal između magacina materijala i proizvodnje kolicima ili ručnim viljuškarom;
 - Zadatke treba navesti po logičnom redosledu (najčešće se koristi nabranje po značajnosti zadataka ili nabranje po redosledu izvršavanja zadataka);

Opis zadatka – pravila 2

- Opis zadatka treba formulirati tako da zadatak bude merljiv:
- Opis zadatka definiše zaduženja, ali ne predstavlja uputstvo po kome se zadatak izvršava;
- Stil treba da bude jezgrovit, jasan, jednostavan, bez nepotrebnih reči. Potrebno je koristiti što manje reči i opisivati zadatke što jednostavnije. Npr: umesto "vrši pregled...", može da se napiše "pregleda...", ili umesto "vrši unos podataka...", može da stoji "unos podataka...".
- Prilikom opisivanja zadatka ne treba koristiti reč "učestvuje". Zadatke treba opisati tako da se precizno razgraniči odgovornost za izvršenje zadatka.
- Ukoliko se neki zadatak obavlja u grupi onda treba prilikom opisivanja zadatka, na kraju navesti nazive radnih mesta ili tima, komisije sa kojima radi.

Opis zadatka – pravila 3

- Prilikom opisivanja zadatka može se koristiti reč "pomaže" u obavljanju zadatka da bi se istaklo da zaposleni ne radi samostalno već pruža podršku i radi pod nadzorom drugog radnog mesta. Potrebno je navesti kom radnom mestu pomaže;
- U opisu zadatka ne treba koristiti prideve kao što su: uredno, tačno, stručno, pravovremeno, itd, jer se to podrazumeva;
- Treba opisivati zadatke koji se obavljaju na radnom mestu a ne odgovornost zaposlenog na njemu. Npr: umesto da stoji "odgovoran je za pravovremeno ažuriranje podataka na računaru", može da piše "ažurira podatke na računaru", pri čemu se podrazumeva da podaci moraju biti ažurni;
- Za svaki zadatak na radnom mestu treba upisati procenat ukupnog radnog vremena zaposlenog koji on regularno troši na njegovo ostvarivanje u toku jedne godine. Ukupan zbir svih procenata za sve zadatke treba da bude 100%.

Primer opisa zadatka – Materijalni knjigovođa

Opis zadatka	U eš e %
- prikuplja i kontroliše dokumenta: naloge za prijem materijala, prijemnice, potrošnice, povratnice, otpremnice;	35%
- knjiži dokumenta iz magacina materijala, kancelarijskog materijala, sitnog inventara i trgovinske robe;	35%
- izrađuje i unosi izlazne cene faktura dobavljača;	10%
- kontroliše popis materijala i dostavlja podatke za izradu završnog računa;	5%
- razvrstava, slaže i uređuje dokumentaciju;	5%
- obavlja druge zadatke po nalogu Šefa radnog odšteta.	10%
Ukupno	100%

Primer opisa zadatka – Transportni radnik

Opis zadatka	U eš e %
- utovara materijal potreban za proizvodnju na paletu ili ru na kolicima, prema trebovanju;	10%
- transportuje materijal izme u magacina materijala i proizvodnje kolicima ili ru nim viljuškarom;	20%
- transportuje materijal kroz proces proizvodnje kolicima ili ru nim viljuškarom;	20%
- istovara materijal na radna mesta, prema trebovanju;	10%
- skuplja ambalažu i otpadni materijal i transportuje ih do magacina ili mesta za deponovanje;	10%
- obavlja fizi ke poslove u proizvodnji;	25%
- obavlja druge zadatke po nalogu poslovo e.	5%

Znanje, veštine, sposobnosti

- Znanje predstavlja organizovan skup teorija, principa, metoda, tehnika i činjenica u nekoj stručnoj oblasti.
- Veštine i sposobnosti pokazuju šta zaposleni ume i može da uradi.
- Znanja se stiče kroz redovno i dopunsko obrazovanje i praktičan rad.
 - Redovno obrazovanje podrazumeva završetak škole odgovarajuće struke i stepena stručne spreme o čemu postoji formalni dokument - diploma.
 - Dopunsko obrazovanje podrazumeva završetak raznih kurseva, seminara ili obuka koje zahtevaju određeno vreme i o kojima postoji zvanični dokument (npr. vozačka dozvola, sertifikat, uverenje, licenca, ...)
 - Treću grupu znanja predstavljaju znanja koja je zaposleni stekao kroz praktični rad, i mogu se iskazati godinama radnog staža potrebnim da se ta znanja steknu.

Opis radnog mesta

II Opis zadataka i sistematizacija zahteva rada na radnom mestu

1. SVRHA RADNOG MESTA

Knjiženje dokumenata iz magacina materijala, kancelarijskog materijala, sitnog inventara i trgovinske robe, radi obezbeivanja ažurnosti knjigovodstvenih isprava materijalnog knjigovodstva, korišćenjem uže skupa znanja iz oblasti računovodstva i knjigovodstva.

2. OPIS ZADATAKA

- vodi evidencije materijala, energenata, materijala za kafe kuhinju, kancelarijskog materijala, materijala za higijenu, rezervnih delova, sitnog inventara, HTZ opreme, auto guma i robe,
- knjiži potrošnice i mesečno usaglašava stanje sa magacionerom,
- popunjava i usaglašava trebovanja sa magacionerom,
- kontroliše popisne liste i dostavlja podatke za izradu završnog računa,
- razdužuje magacin po osnovu internih zapisnika - rastur, kalo, otpis, reprezentacija, pokloni i dr.,
- obavlja i druge zadatke po nalogu neposrednog rukovodioca.

3. POTREBNA ZNANJA, VEŠTINE I SPOSOBNOSTI

Ekonomski smer, IV stepen stručne spretnosti, rad na PC, radno iskustvo kraće od 1 godine.

Sistematizacija zahteva rada

Tabela 1 *Kriterijumi i elementi kriterijuma za specificiranje zahteva rada*

Kriterijum	Elementi kriterijuma	
A) Složenost	A1 Znanje	A11 Osnovna znanja i stepen stručne spretnosti
		A12 Dopunska znanja
	A2 Iskustvo	
	A3 Sposobnosti	A31 Analitičko-kreativne sposobnosti
		A32 Sposobnosti komunikacije
	A4 Spretnost	
	A5 Menadžment	
B) Odgovornost	B1 Odgovornost za proces	
	B2 Odgovornost za bezbednost	
	B3 Odgovornost za sredstva	
	B4 Odgovornost za informacije	
C) Napori	C1 Mentalni napori	
	C2 Fizički napori	
D) Radni uslovi	D1 Radno okruženje	
	D2 Radno vreme	

Sistematizacija zahteva rada - Složenost

A1. Znanje

A11. Osnovna znanja i stepen stručne spreme - Ovaj element kriterijuma govori o nivou - stepenu potrebnog formalnog obrazovanja i znanjima koja se stiču formalnim obrazovanjem da bi se obavljali zadaci na radnom mestu.

A12 Dopunska znanja - Posedovanje odgovarajućih dopunskih znanja predstavlja zahtev za pojedina radna mesta. Stepen ovog elementa zahteva rada se može odrediti na osnovu vremena potrebnog za sticanje svih dopunskih znanja, sabiranjem vremena trajanja pojedinih obuka, a njihovo posedovanje se proverava odgovarajućim dokumentom ili proverom sposobnosti.

A2 Iskustvo - Ovim elementom zahteva rada utvrđuje se potrebni nivo radnog iskustva, imajući u vidu i potrebnu stručnu spremu, kako bi se steklo dovoljno praktičnog znanja za obavljanje zadatka na radnom mestu.

Sistematizacija zahteva rada - Složenost

A3 Sposobnosti

A31 Analitičko kreativne sposobnosti - potrebni nivo sposobnosti analitičkog rada, kreativnosti, odlučivanja i planiranja potreban da bi se zadaci obavili na odgovarajući način.

- dijagnoze problema i razumevanja kompleksnih situacija ili informacija i mogućnosti odlučivanja ;
- izbor odgovarajuće alternative iz skupa poznatih, o kojima postoje prethodna znanja i iskustva i razrada;
- kreiranje originalnih rešenja za koja ne postoje prethodna iskustva, da bi se formulisalo rešenje problema i predložio ili izabrao najbolji pravac delovanja i napravio plan realizacije rešenja.

A32 Sposobnosti komunikacije - potrebni nivo sposobnosti komunikacije potreban da bi se ostvarila komunikacija; U obzir se uzimaju sposobnosti potrebne za motivisanje, pregovaranje, ubeđivanje, izradu prezentacija, obuku drugih, saopštavanje neprijatnih i osetljivih informacija i obezbeđivanje saveta. Pored toga, u obzir se uzimaju teškoće u primeni ovih sposobnosti.

Sistematizacija zahteva rada - Složenost

A4 Spretnost - Ovim elementom zahteva rada utvrđuje se potrebni nivo fizičke sposobnosti potrebne da bi se uspešno obavili zadaci. Razmatra se koordinacija očiju i ruku, čula (vida, sluha, dodira, ukusa, mirisa), potrebna pažnja, rukovanje predmetima, potrebna brzina i preciznost.

A5. Menadžment - Ovaj element zahteva rada se odnosi na složenost i obim zadataka koje obavljaju menadžeri, osim top menadžmenta. Ovaj element zahteva rada opisuje organizacioni nivo rukovođenja, veličinu organizacione celine kojom se rukovodi i složenost poslova organizacione celine.

Sistematizacija zahteva rada - Odgovornost

B1. Odgovornost za proces - odgovornosti pojedinih radnih mesta koje imaju prema odvijanju osnovnih procesa, procesa podrške, upravljanja i razvoja.

Odgovornost za operativne aktivnosti je odgovornost za pravilno obavljanje redovnih zadataka prilikom redovnog i regularnog odvijanja osnovnog procesa ili procesa podrške ili odgovornost za pravilno obavljanje redovnih zadataka održavanja stanja procesa ili njegovog vraćanja u redovno stanje nakon poremećaja.

Odgovornost za aktivnosti upravljanja je odgovornost za stručni nadzor i kontrolu procesa, za koji su potrebna stručna znanja pojedinih profesija u zavisnosti od radnog mesta, kako bi se odvijao na željeni način - u skladu sa definisanom poslovnim politikom, planovima, ciljevima, procedurama, standardima, propisima.

Odgovornost za aktivnosti razvoja je odgovornost za stručno vođenje zadataka projektovanja, razvoja proizvoda, usluga, procesa i sistema, za koje su potrebna stručna znanja pojedinih profesija u zavisnosti od radnog mesta.

Sistematizacija zahteva rada - Odgovornost

B2. Odgovornost za bezbednost - Odgovornost zaposlenog za bezbednost ljudi ili stepen povrede koje zaposleni može sprečiti svojim odgovornim ponašanjem. Posmatra se sopstvena bezbednost i uticaj na bezbednost zaposlenih koji obavljaju druge zadatke.

B3. Odgovornost za sredstva - Odgovornost zaposlenog za sprečavanje štete do koje može doći ukoliko se nestručno i nedovoljno pažljivo koriste fizička i finansijska sredstva prilikom obavljanja zadataka. Razmatraju se vrednost sredstva, mogućnost oštećenja ili gubitka, troškovi popravke ili nadoknade, izgubljeno vreme i uticaj na stabilan rad preduzeća.

B4. Odgovornost za informacije - Odgovornost zaposlenog za izradu, korišćenje, čuvanje, uništavanje dokumenata, tačnost dokumenata i zakonska odgovornost za dokumenta.

Sistematizacija zahteva rada - Napori

C. NAPORI

C1. Mentalni napori - Zadaci zahtevaju određeni nivo mentalnih napora. Prilikom razmatranja mentalnih napora posmatraju se priroda, frekvencija i intenzitet mentalnih napora, potrebna pažnja, koncentracija i rad sa ljudima.

C2 Fizički napori - Zadaci zahtevaju određeni nivo fizičkih napora. Prilikom razmatranja fizičkih napora posmatraju se priroda, nivo, frekvencija, intenzitet fizičkih napora (stalni napor određenog nivoa ili iznenadne promene u nivou napora) težina predmeta i položaj tela pri radu..

Sistematizacija zahteva rada – Radni uslovi

D. RADNI USLOVI

D1. Radno okruženje - Prilikom razmatranja radnog okruženja u kome se obavljaju zadaci posmatraju se mesto rada, frekvencija obavljanja aktivnosti na tom mestu i uslovi koji tu postoje.

D1. Radno vreme - Prilikom razmatranja radnog okruženja u kome se obavljaju zadaci posmatra se promena termina i trajanja vremena rada.

Izvod iz zahteva rada za sistematizaciju RM

Izvod iz zahteva rada za sistematizaciju radnih mesta omogućava izradu ukupne sistematizacije radnih mesta celog Preduzeća a obuhvata: šifru radnog mesta, naziv radnog mesta, stepen stručne spreme, vrstu stručne spreme, radno iskustvo, posebna znanja i sposobnosti, nivo rukovođenja, grupu kojoj radno mesto pripada i broj izvršilaca.

Podaci o autorizaciji opisa radnog mesta

Na kraju su dati podaci o datumu izrade, kontrole i odobravanja kao i o licima koja su izradila, kontrolisala i odobrila izrađeni opis.

Opis radnog mesta

4. SISTEMATIZACIJA ZAHTEVA RADA

			Stepen
A)	SLOŽENOST		
A1	Znanje		
A11	Stručna sprema	Završena četvorogodišnja srednja škola	<u>4</u>
A12	Dopunska znanja	Dopunska znanja koja se mogu steći za 4 do 6 meseci	<u>3</u>
A2	Iskustvo	IV stepen stručne spreme; Radno iskustvo kraće od 1 godine	<u>1</u>
A3	Sposobnosti		
A31	Analitičko-kreativne sposobnosti	Razumevanje činjenica ili situacija šireg raspona koje se odnose na posao, o kojima postoje prethodna iskustva i znanja, njihova analiza, poređenje i izbor iz definisanog skupa mogućnosti na nivou uske profesionalne ili visoke stručne kompetencije, planiranje sopstvenih i tuđih aktivnosti na realizaciji definisanog zadatka.	<u>3</u>
A32	Sposobnost komunikacije	Prijem i davanje rutinskih informacija - obaveštenja definisanog sadržaja, usmeno, pismeno ili elektronski, kako bi se obavio sopstveni posao. Komunikacija se uglavnom obavlja sa kolegama sa posla i podrazumevaju se odnosi međusobnog uvažavanja.	<u>1</u>
A4	Spretnost	Posao ima uobičajene zahteve za fizičkim sposobnostima vezanim za preciznost i brzinu.	<u>1</u>
A5	Menadžment	Izvršilac	<u>1</u>

Opis radnog mesta

4. SISTEMATIZACIJA ZAHTEVA RADA

B)	ODGOVORNOST		
B1	Odgovornost za proces	Operativne aktivnosti procesa podrške	1
B2	Odgovornost za bezbednost	Razumna pažnja zaposlenog prilikom obavljanja svog zadatka je potrebna radi sopstvene i bezbednosti kolega sa kojima zajednički radi, a povrede ako se slučajno dese su bez trajnih posledica. Pažljiv rad kolega može smanjiti opasnosti koje mogu nastati zbog nepažljivog rada na ovom poslu.	1
B3	Odgovornost za sredstva	Odgovornost za stručno i savesno korišćenje sredstava kod kojih je mala verovatnoća da se napravi šteta veća od četvoromesečne bruto osnovne zarade zaposlenog na tom poslu.	1
B4	Odgovornost za informacije	Odgovornost za izradu, čuvanje, korišćenje i uništavanje evidencija, izveštaja i sličinih dokumenata i korišćenje baza podataka.	2
C)	NAPORI		
C1	Mentalni napori	Povećan nivo pažnje i koncentracije potreban za obavljanje aktivnosti kod kojih je važna preciznost - tačnost analize i obrade podataka i izrade dokumenata ili strpljenje potrebno za koordinaciju rada saradnika, kako bi se sprečila, identifikovala ili otklonila greška u radu.	4
C2	Fizički napori	Kombinacija sedenja, stajanja i hodanja u slobodnom položaju uz neznatan fizički napor ili povremeni laki fizički napor, potreban za rukovanje objektima do 20 kg, tokom kraćeg vremenskog perioda.	1
D)	RADNI USLOVI		
D1	Radno okruženje	Posao se pretežno obavlja u zatvorenom prostoru u normalnim radnim uslovima, uz mogućnost povremenog rada u otežanim uslovima ili na terenu.	1
D2	Radno vreme	Normalno radno vreme u jednoj smeni	1

Opis radnog mesta

5. IZVOD IZ ZAHTEVA RADA ZA SISTEMATIZACIJU RADNIH MESTA

Šifra radnog mesta	Naziv radnog mesta	Zahtevi rada						
		Stepen stručne sprema	Vrsta stručne sprema	Radno iskustvo	Posebna znanja i sposobnosti	Posebni uslovi	Nivo rukovo enja	Grupa
1130	Materijalni knjigovo a	IV	Ekonomski smer	Kra e od 1 godine	Rad na PC	1 / 1	1	11